

Manfred Nedler

Organisationspsychologe



- ❖ Selbständiger Trainer und Berater
- ❖ Verhältnisprävention
 - Psychische Gefährdungsbeurteilung
 - Führung und Gesundheit
 - Betriebliches Eingliederungsmanagement
- ❖ Verhaltensprävention
 - Gesundheitskompetenz/ Resilienz
 - Trainings
 - E-Learning/ Blended-Learning





Referent: **Manfred Nedler**

Nedler Beratung

www.nedler-beratung.de

Gesundheitsschutz in mobilen Zeiten

- **Psychische Belastungen, Beanspruchungen und die Folgen**
- Veränderungen durch Homeoffice und Desksharing
- Wozu sind Unternehmen verpflichtet?
(Arbeitsschutzgesetz, psychische Gefährdungsbeurteilung)
- Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden?
- Was können Mitarbeitende tun, um ihre Gesundheit zu schützen?

Qualitative Erkenntnisse

Psychische Fehlbelastungen

Zeitdruck
Erschwerungen
Kränkungen
Unsicherheit
....

erhöhen das
Risiko für



Psychische Fehlbeanspruchungen

Psychische Ermüdung
Stress
Psychische Sättigung
Monotonie
Emotionale Erschöpfung



Gefährdung

nicht digital: ja/ nein

sondern analog: mehr oder weniger

Grenzwerte gibt es nicht → KVP: soviel Schutz vor Fehlbeanspruchungen wie möglich!

Benchmark geht gar nicht → Gefährdungen relativieren sich nicht durch einen Vergleich!



Referent: **Manfred Nedler**

Nedler Beratung

www.nedler-beratung.de

Gesundheitsschutz in mobilen Zeiten

- Psychische Belastungen, Beanspruchungen und die Folgen
- **Veränderungen durch Homeoffice und Desksharing**
- Wozu sind Unternehmen verpflichtet?
(Arbeitsschutzgesetz, psychische Gefährdungsbeurteilung)
- Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden?
- Was können Mitarbeitende tun, um ihre Gesundheit zu schützen?

Veränderungen durch **Homeoffice**

Mögliche **Verbesserungen**

- Zeitspielräume
- Konzentriertes Arbeiten
- Vereinbarkeit Familie & Beruf
- Gestaltbarkeit des Arbeitsumfeldes, z.B. Licht und Luft
- Größeres Wohlbefinden in den „eigenen vier Wänden“
- Keine Fahrt zum Unternehmen
→ Zeit und Kosten gespart

Mögliche **Verschlechterungen**

- Isolation
- Mangelnder fachlicher Austausch, mangelnde Unterstützung
- Nachlassendes Wir-Gefühl
- Konzentrationserschwernisse
- Körperliche Belastungen durch ergonomische Defizite
- Überarbeitung durch Verlust von Struktur und Kontrolle/ Sichtbarkeit

Veränderungen durch **Desksharing**

Mögliche **Verbesserungen**

- Bessere Vernetzung durch wechselnde Nachbarn.
- Aufgeräumter Arbeitsplatz
- Ggf. Wahlmöglichkeiten
→ Arbeitsplatz passend zu den aktuellen Anforderungen

Mögliche **Verschlechterungen**

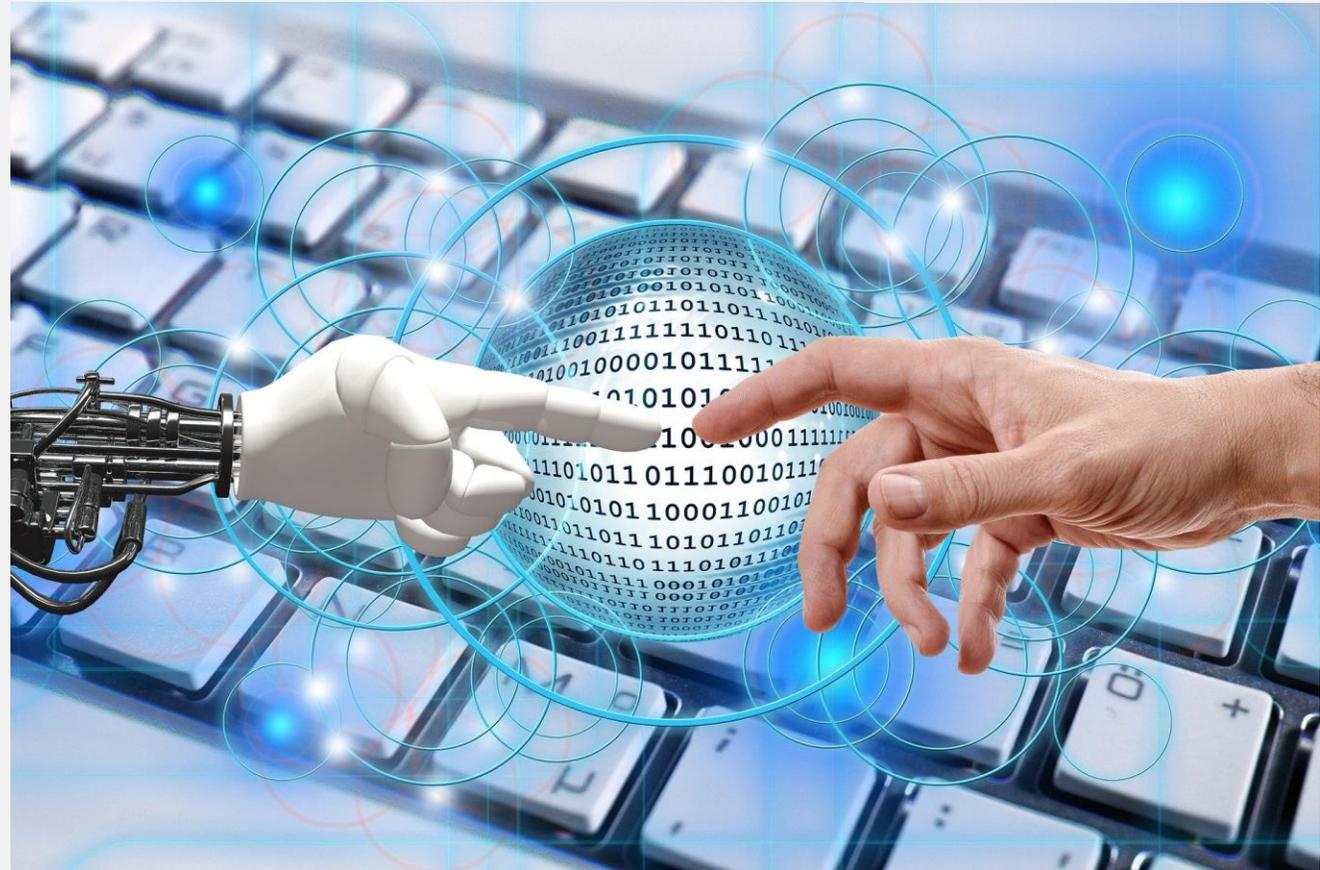
- Geringeres Wohlbefinden
→ Grundanspannung
- Aufwand für Buchen und Einrichten
- Körperliche Belastungen durch mangelnde Einstellbarkeit oder nicht genutzte Einstellmöglichkeiten

Die Veränderung der Arbeitswelt

Fazit:

Diese (& andere) Entwicklungen enthalten für die Gesundheit der Mitarbeiter immer **Risiken** und **Chancen**

Positive Effekte hinsichtlich der Belastung und ihrer Folgen für Mitarbeiter und Unternehmen ergeben sich aber nicht von alleine, sondern müssen **aktiv gestaltet** werden.





Referent: **Manfred Nedler**

Nedler Beratung

www.nedler-beratung.de

Gesundheitsschutz in mobilen Zeiten

- Psychische Belastungen, Beanspruchungen und die Folgen
- Veränderungen durch Homeoffice und Desksharing
- **Wozu sind Unternehmen verpflichtet?
(Arbeitsschutzgesetz, psychische Gefährdungsbeurteilung)**
- Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden?
- Was können Mitarbeitende tun, um ihre Gesundheit zu schützen?

Rechtsgrundlage



Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§ 5 (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

§ 5 (2):

Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.



Rechtsgrundlage

§ 5 (3):

Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.



Mitbestimmung

Der Betriebsrat besitzt **Mitbestimmung** bei allen Themen des betrieblichen Arbeitsschutzes, soweit gesetzliche Forderungen „nicht abschließend geregelt“ sind, der Arbeitgeber also Spielräume besitzt.
(87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG).

Spielräume bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung (u.a.):

Der Prozess

- Wann und wie häufig wird sie durchgeführt?
- Mit welcher Methode/ welchem Verfahren wird sie durchgeführt?
- Wird dabei mit externen Fachleuten zusammengearbeitet?
- Welche Kriterien werden für die Beurteilung der Gefährdungen und des Handlungsbedarfes angelegt?
- Wer informiert wann und in welcher Form über das Vorhaben und später über die Ergebnisse und Planungen?
- Wie werden dabei personenbezogene Daten geschützt?



Wo nehmt Ihr diese Mitbestimmung wahr?

Vor der Vereinbarung des Prozesses:

- In (ggf. von Euch geforderten) Verhandlungen mit dem Arbeitgeber.
- Ggf. in einer Einigungsstelle
 - Wenn der Arbeitgeber nicht verhandeln will
 - Wenn Ihr Euch in den Verhandlungen nicht einig werdet.

Im laufenden Prozess:

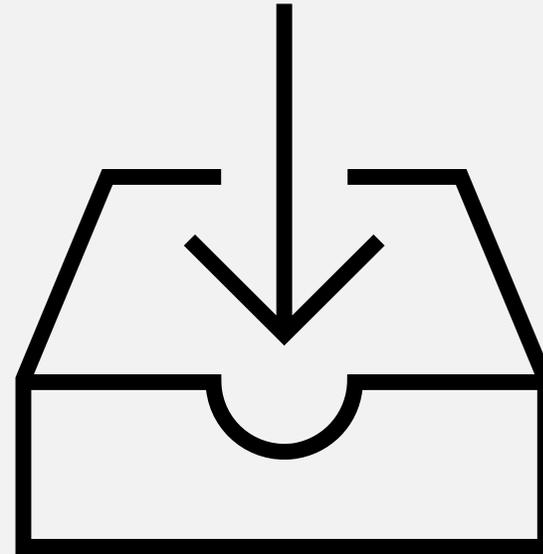
- In dem dafür für zuständig erklärten Gremium
 - Arbeitsschutzausschuss (ASA)
 - Spezieller Steuerkreis oder Lenkungskreis
(da es in der Regel anderer Akteure braucht als im ASA
und das Thema sehr speziell ist
und der ASA mit den „klassischen“ Themen genug zu tun hat).

Um welche Themen geht es?

Eine gute Orientierung liefern die Veröffentlichungen der GDA

Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe

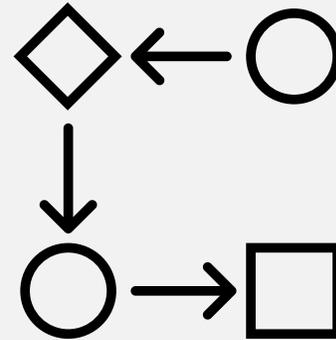
- Vollständigkeit der Aufgabe
- Handlungsspielraum
- Variabilität
- Informationsangebot (Menge, Qualität)
- Verantwortung
- Qualifikation
- Emotionale Inanspruchnahme



Um welche Themen geht es?

Arbeitsorganisation

- Arbeitszeit
- Arbeitsintensität
- Störungen/ Unterbrechungen
- Kommunikation/ Kooperation



Soziale Beziehungen

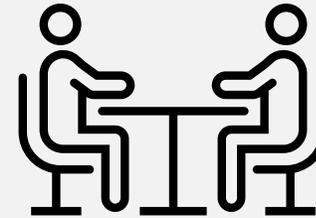
- zu den Kollegen
- zu den Vorgesetzten



Um welche Themen geht es?

Arbeitsumgebung

- physikalische und chemische Faktoren
- physische Faktoren
- Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung
- Arbeitsmittel

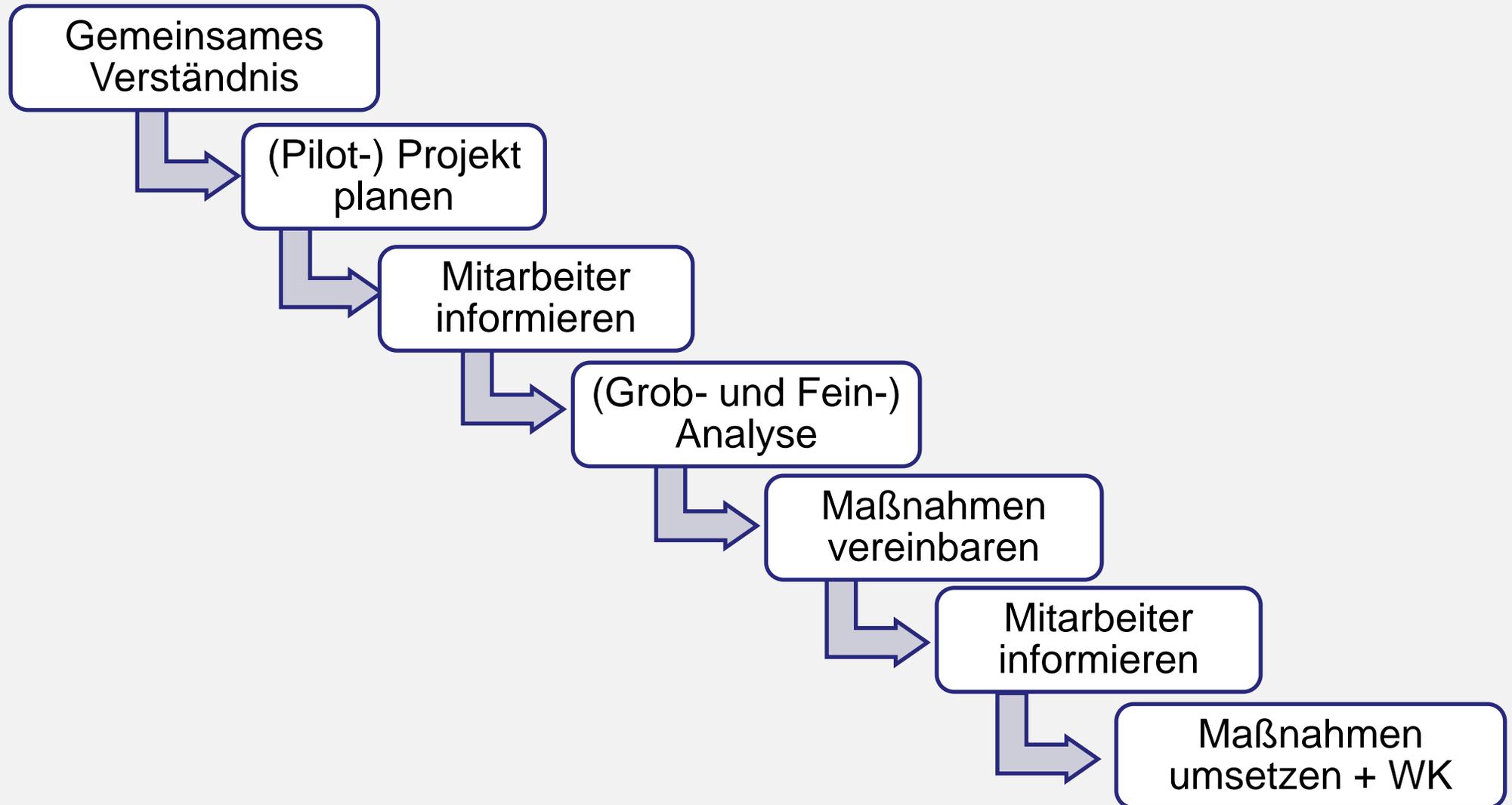


Neue Arbeitsformen

- räumliche Mobilität
- atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe
- zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben



Wie ist der Ablauf?





Welche Methoden stehen zur Verfügung

1. Mitarbeiterbefragung (Papier oder Online)
 2. Workshops
 3. Interviews
- } Nicht unbedingt mit allen Mitarbeitern

Häufiges Vorgehen:

Mitarbeiterbefragung zur Grobanalyse → Workshops zur Feinanalyse

Gute Alternative: Interviews mit repräsentativ ausgewählten MA



Psychische Gefährdungsbeurteilung

Vertiefung gerne in folgenden Veranstaltungen des
dgb Bildungswerks:

SPG: 6. – 10.3.2023 in Bernried

SPG: 8. – 12.5.2023 in Hattingen

+ weitere Termine

oder: **Strategie-Workshop** mit
mit den betrieblich Verantwortlichen
oder zunächst nur BR



Referent: **Manfred Nedler**

Nedler Beratung

www.nedler-beratung.de

Gesundheitsschutz in mobilen Zeiten

- Psychische Belastungen, Beanspruchungen und die Folgen
- Veränderungen durch Homeoffice und Desksharing
- Wozu sind Unternehmen verpflichtet?
(Arbeitsschutzgesetz, psychische Gefährdungsbeurteilung)
- **Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden?**
- Was können Mitarbeitende tun, um ihre Gesundheit zu schützen?

Gestaltungsziele

Aspekte der Arbeitssituation	Gestaltungsziele
Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	Angemessene Zeit-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume Verträgliche und motivierende Mischung aus Routine und Herausforderung
Arbeitsorganisation	Verträgliche Arbeitszeiten & angemessene Termine/ Fristen/ Ziele Reibungslose Abläufe & guter Material- und Informationsfluss
Soziale Beziehungen	Respekt und Wertschätzung seitens der Vorgesetzten Respekt und Kollegialität seitens der Kollegen
Arbeitsumgebung	Ergonomischer Arbeitsplatz: Tisch/ Stuhl bzw. Anlagen Verträgliches Arbeitsumfeld: Beleuchtung, Lärmschutz, Luftqualität
Neue Arbeitsformen	Vertrauen und Flexibilitätsspielräume Anbindung gewährleisten und Fürsorge sicherstellen

Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden

1. Durchsetzung **psychischer Gefährdungsbeurteilungen** und erforderlicher Maßnahmen:
regelmäßig und bei Planung von Veränderungen.
2. Durchsetzung von „**Unterweisungen**“/ Schulungen zur gesunden Bewältigung von Stress und Konflikten.

Verortung von Angeboten der Stressbewältigung

BGM

Strukturen – Prozesse - Verantwortlichkeiten

Arbeitsschutz

Pflicht

Mitbestimmung
des BR

BEM

Pflicht

Beteiligung
des BR

BGF

freiwillig

Stressmanagement

Verortung von Angeboten der Stressbewältigung

BGM

Strukturen – Prozesse - Verantwortlichkeiten

Arbeitsschutz

Pflicht

Mitbestimmung
des BR

Stressmanagement

BEM

Pflicht

Beteiligung
des BR

BGF

freiwillig

§ 12 ArbSchG

§ 12 Arbeitsschutzgesetz

(1) Der Arbeitgeber hat die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen. Die Unterweisung umfasst Anweisungen und Erläuterungen, die eigens auf den Arbeitsplatz oder den Aufgabenbereich der Beschäftigten ausgerichtet sind. Die Unterweisung muss bei der Einstellung, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einführung neuer Arbeitsmittel oder einer neuen Technologie vor Aufnahme der Tätigkeit der Beschäftigten erfolgen. Die Unterweisung muss an die Gefährdungsentwicklung angepasst sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden.

(2) Bei einer Arbeitnehmerüberlassung trifft die Pflicht zur Unterweisung nach Absatz 1 den Entleiher. Er hat die Unterweisung unter Berücksichtigung der Qualifikation und der Erfahrung der Personen, die ihm zur Arbeitsleistung überlassen werden, vorzunehmen. Die sonstigen Arbeitsschutzpflichten des Verleihers bleiben unberührt.

Durchsetzung der Mitbestimmung

Mitbestimmung bei allen Themen des betrieblichen Arbeitsschutzes, soweit gesetzliche Forderungen „nicht abschließend geregelt“ sind, der Arbeitgeber also Spielräume besitzt.

(87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)

Spielräume bei der Unterweisung:

- Wer unterweist zum Thema Psyche?
- Wann/ wie häufig/ wie intensiv?
- Welche Inhalte/ Strategien werden vermittelt?
- Findet die Unterweisung individuell oder in Gruppen statt?
- Findet Sie persönlich oder elektronisch statt?
- Wie wird die Wirksamkeit überprüft?

Was ist bei der Unterweisung Psyche zu beachten?

- Die Lern- und Veränderungsprozesse brauchen Zeit!
- Die Mitarbeiter „da abholen, wo sie stehen“.



es gibt keine Patentrezepte

- wieviel Schlaf?
- wie viele Schritte jeden Tag?
- wieviel Arbeit/ wieviel Freizeit?

- Hilfe zur Selbsthilfe

Respekt vor der Autonomie und Einzigartigkeit jedes Mitarbeiters



Fazit

- Unterweisungen zur gesunden Bewältigung beruflicher Anforderungen und Belastungen sind (zum Schutz vor psychischen Fehlbeanspruchungen) gesetzlich verpflichtend.
- Die Gestaltung dieser Unterweisungen unterliegt der Mitbestimmung.
- Diese Unterweisungen (Schulungen, Coachings) bergen ein enormes Potenzial zum „Empowerment“ der Mitarbeiter. Ziel ist nicht eine höhere „Belastbarkeit“, sondern eine Stärkung von Selbstbewusstsein und Solidarität.
- Und natürlich sind diese Unterweisungen keinen Ersatz für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit (auf der Basis der Psychischen Gefährdungsbeurteilung)!
- Die Wirksamkeit solcher Unterweisungen/ Schulungen/ Coachings hängt aber sehr vom „didaktischen Konzept“ ab. Mit den üblichen Tipps ist es nicht getan. Die begünstigen eher Frustration und Selbstabwertung („Warum schaffe ich es nicht? Ich bin wohl zu blöd!“).
- Gefördert werden müssen Selbsterkenntnis („Warum passiert mir das?“) und Selbstregulierung (Steuerung unwillkürlich aktivierter Muster des Erlebens und Verhaltens)

Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden

1. Durchsetzung **psychischer Gefährdungsbeurteilungen** und erforderlicher Maßnahmen:
regelmäßig und bei Planung von Veränderungen.
2. Durchsetzung von „**Unterweisungen**“/ Schulungen zur gesunden Bewältigung von Stress und Konflikten.
3. Positive Beeinflussung der **Unternehmenskultur**.

Kultur – Psyche – „Samenbomben“



Die „weichen Faktoren“ der Kultur haben einen sehr großen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Beispiele:

- Umgang mit Eintritten, Jubiläen, Feiertagen, Austritten
- Umgang mit Fehlern, Unfällen, Alter, Krankheit, Diversität, privaten Anliegen
- Umgang mit Ideen, Interessen, Anliegen der Mitarbeitenden
- Gestaltung von Feedback, Anreizen und Beurteilung
- Sichtbarkeit & Ansprechbarkeit von Führungskräften, Management, MAV

Kultur – Psyche – „Samenbomben“



Die Einflussmöglichkeiten über formale Prozesse werden oft überschätzt. Diese formalen Prozesse besitzen schlimmstenfalls einen Alibi-Charakter.

Mögliche Veränderungen durch eine Beeinflussung der Kultur werden oft unterschätzt.

Zum Beispiel:

- eine motivierende, emotionale Rede auf einer BV
- Bilder, Plakate, Slogans
- ein Logo/ ein Motto des BR
- Rituale zum Beginn und Ende einer Betriebsversammlung
- das Vorleben einer mutigen, offenen, aber gewaltfreien Kommunikation
- das Vorleben einer gelingenden Balance zwischen Arbeit und Freizeit
- usw.

Kultur – Psyche – „Samenbomben“



Welche Facetten prägen eine Unternehmenskultur?

(Anreize und Beurteilungen, Beförderungskriterien, Umgang mit persönlichen Krisen und Einschränkungen, Begrüßung von Neuen, Verabschiedung von Alten, Umgang mit Fehlern, Gestaltung von Veränderungen,)

Beschreibt Eure Unternehmenskultur hinsichtlich dieser Facetten!

(... und allen, die Euch noch einfallen)

Welche konkreten, handfesten Auswirkungen hat diese Kultur?

(auf Krankenstand, Motivation, Fluktuation, Umgangston, Verantwortungsgefühl/ Identifikation, Akzeptanz von Entscheidungen, ...)

Von welchen kulturellen Veränderungen träumt Ihr?

Welche „kulturellen Samenbomben“ könntet Ihr werfen?



Referent: **Manfred Nedler**

Nedler Beratung

www.nedler-beratung.de

Gesundheitsschutz in mobilen Zeiten

- Psychische Belastungen, Beanspruchungen und die Folgen
- Veränderungen durch Homeoffice und Desksharing
- Wozu sind Unternehmen verpflichtet?
(Arbeitsschutzgesetz, psychische Gefährdungsbeurteilung)
- Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden?
- **Was können Mitarbeitende tun, um ihre Gesundheit zu schützen?**

Was können Mitarbeitende tun, um ihre Gesundheit zu schützen?

→ Auf der Basis einer entsprechenden „**Unterweisung**“ (s.o.)

1. Achtsam sein – mit sich und Anderen
2. Mutiges, ggf. penetrantes Eintreten für eigene Bedürfnisse
ggf. solidarisch und gemeinsam mit Kolleg/innen
3. Wo möglich, selbst für gesunde Arbeitsverhältnisse Sorgen
z.B. Begrenzung auf das gesund Machbare, Arbeitsplatz ergonomisch einstellen,
hinreichende Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatem im Homeoffice, ...
4. Orientierung an dem Leitbild „Love it, leave it or Change it“
statt Hadern, Jammern, Klagen
5. Bewusst „den Schalter umlegen“ – die Aufmerksamkeit verlagern
(auf Positives, Erfreuliches, Gelingendes → ggf. Glückstagebuch als Training)
6. Das gewünschte Erleben und Verhalten locken
„Wie würde es sich anfühlen, wenn ...?“
„Was würde ich tun, wenn ...?“



Referent: **Manfred Nedler**

Nedler Beratung

www.nedler-beratung.de

Gesundheitsschutz in mobilen Zeiten

- Psychische Belastungen, Beanspruchungen und die Folgen
- Veränderungen durch Homeoffice und Desksharing
- Wozu sind Unternehmen verpflichtet?
(Arbeitsschutzgesetz, psychische Gefährdungsbeurteilung)
- Wie kann der Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund der genannten Veränderungen von MAV sichergestellt werden?
- Was können Mitarbeitende tun, um ihre Gesundheit zu schützen?